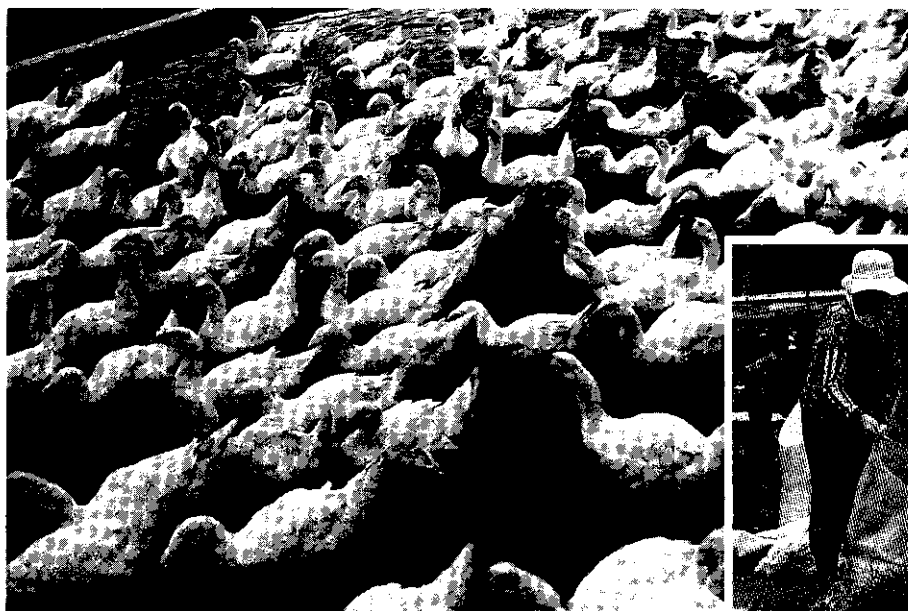


# 加強合作社組織， 紓解農業產銷問題！



農畜產品如果生產過剩，農民就會受到不利影響。

台灣有不少農畜產品，包含稻米、毛豬、雞鴨、雞蛋、柑桔及葡萄等，普遍發生生產過剩，以致價格不振，農業所得因而不能相對提高。但令人遺憾的是，消費者所付價格往往無法反映產地價格變動，以致產地與消費地間的價差相當大，而且常有隨着產地價格下跌而增大的情形，久為社會大眾所詬病。

其次，在經濟自由化與國際化的潮流下，國外農產品的進口勢必無法避免。當然，政府在農產貿易自由化的驅策下，也應制定一套保護本國農業的政策，或補貼農產品價格甚或生產資材價格的措施，期使本國農業在貿易自由化的環境下能持續發展。實際上這也是許多歐美先進國家所採用的方法。

問題在於政府究竟透過何種管道或組織，來達成其農產價格補貼或其它補償措施，以求最大的效果？國外常看到的做法是，透過半官半民的組織，例如業者所組織的發展基金會、運銷協進會（Marketing

Board），或農業產銷合作社等。就國內的情形來說，目前已有雜糧發展基金會及肉品發展基金會，協助政府辦理國內雜糧增產、補助興建倉庫、提供收購雜糧價差補貼資金，以及毛豬外銷市場的拓展等業務，但因此等基金會均非生產者本身的組織，所以與業者本身的產銷業務關係不大，彼此之約束力也小。今若由生產者的合作社來配合政府執行價格支持政策，以及相關的配合措施，深信因為大家利害關係一致，必能獲得較理想的效果。

## 人的結合，也 是資本的結合

合作社是社員為維護本身的權益與福利，自動組織的團體，也是個別生產者，基於實際需要而結合起

來的自發性組織。所以，合作社除了是人的結合之外，也是一種資本的結合。此類組織，在小農國家尤為重要。因為個別農民的財力有限，無法與辦規模化的產銷事業，有賴以合作方式，積聚資本，做更有效的投資，藉以確保權益。

基於此一理念，合作運動早在100多年前已經在歐洲興起，目前已在世界各國普遍發展中，尤其在歐洲，其農業產銷合作社、信用合作社以及消費合作社之發達，更為世界各國之冠。

## 紓解農業產銷

對業者來說，組織合作社有下列優點：

(一)社員均為利害關係一致的農民或有關業者，對合作社的向心力強，有利於合作社的業務發展。

(二)由社員提供股金與辦產銷業務，可以擴大經營規模，獲得規模經濟的利益。

(三)合作社的成立，對中間商有制衡作用，可阻止或減少不法商人獲得不法利潤的機會。

(四)合作社為法人，可以獲得金融界的資金融通，與辦有關業務。

(五)採取民主管理，並按交易額分配盈餘，利潤歸社員享有，且可免繳營業稅，增加社員的收益。

(六)成立合作社之後，社方可以自訂公約，實施計畫產銷業務，可以社員自己的力量保護自己的產業。

再者，近年來社會大眾一再指責農產品運銷制度不健全，中間商有嚴重的剝削行為。個人認為，中間商難免有獲得超額利潤的情形。事實上，農產品運銷因為受到農產品比值低和易腐性等特質的影響，運銷成本特別昂貴，往往不為外人所瞭解。但如果合作社或者農會也參與運銷業務，則因可增加市場競爭力之故，必可抑制中間商的剝削行為，同時也可藉此驗證中間商過去的獲利是否如外界所指的優厚。

## 許多問題， 亟待解決改進

台灣的農業產銷合作社，迄民國75年底止，雖已有100餘社，但畢竟其演進歷史尚短，社員的合作理念有待培養，至今仍存在着不少問題，亟待解決或改進：



凍頂烏龍茶名聞遐邇(張瑞卿攝)

(一)資本問題：本省合作組織的一個共同弱點，就是股金太少，也可以說是自有資本太少，以致不能舉辦有益的投资，拓展業務。根據統計，本省農業合作社的已繳股金額，平均每社只有100萬元左右，就是股金數較大的運銷合作社，除少數幾家外，其餘都不超過400萬元。如此區區微小的資本，當然無法跟隨社會需求而增加投資於產銷業務的改進。結果，營運成本不能降低，與外界的競爭力脆弱，市場佔有率也就無法提高，以致不受大家重視。

(二)產品問題：目前農業合作社運銷的產品，大都以生鮮的農產品為主，甚少經過加工或製造的產品。因之，其市場寬度有限，同時，因生鮮農產品的附加價值低，透過合作運銷所能減輕的成本有限，不易和一般商人競爭，從而影響進一步拓展市場的能力。此外，合作社往往基於人為因素，無法嚴格控制產品規格，品質時好時壞，無法創立「品牌」信譽，或開創獨有的行銷風格，以致無法超越目前的業務範圍。

(三)管理制度化問題：本省農業合作社在行政與業務方面的管理，一般都相當鬆懈，普遍缺乏目標管理制度，亦即從業務計畫的擬訂、審核、執行以至執行成果，多未經由考核、追蹤與評價的程序，以致員工



合作社最好開辦超級市場，以突破運銷通路。

權責不明，缺乏工作使命感，這似為合作社在業務執行上常無法達成原計畫目標的主因。此外，人事升遷未制度化，無法激發員工的工作熱忱，也留不住優秀人才為合作社效勞。

④社員的「合作意識」問題：目前合作社社員間的團結力與對社方的向心力不夠，對自己的組織不夠忠誠與愛護，例如農民參加運銷合作社而不願把全部產品交給合作社運銷，也不從合作社購入農用品及日用品等皆是。

## 把握發展方向

個人認為，合作事業的前途，將有更良好的發展環境。然而，如何改進上述各種缺失，以提高經營效率，實為必需重視的問題。個人認為今後農業合作事業的發展，宜把握下列幾個原則和方向：

①開辦零售商店：迄今為止，農業產銷合作社的產品終點市場，仍多停留在批發階段，無法精簡運銷通路，產地與消費地間的價差仍無法縮小，對生產者與消費者均無利可言。今後政府應鼓勵合作社開辦超級市場，或合作連鎖商店，以突破目前的瓶頸。

②經營管理企業化：合作社和一般廠商相同，要使業務上軌道並持續發展，必須注重效率，重視收益

與成本之間的合理關係。所以，平時就要建立分層負責和系統化的管理制度。各部門從營業計畫目標的擬定開始，到計畫的執行，以至執行成果等，都應建立考核制度，以達目標管理的要求。

③酌量提高股金額，以增加營業資金：合作社雖然是「人的結合」，但在經濟高度發展的今天，也須重視資本的累積，以因應不斷擴張業務的投資需要。所以合作社每年的盈餘應確實提存公積金，並宜酌量提高每股股金額，以增加合作社的營運資金，及提升社員對合作社的責任心與忠誠度。

④羅致優秀人才，建立公平人事升遷與獎懲制度：做法上寧可少用幾個普通人，而拔擢一個優秀人才，把1個人當2個人或3個人用，並提高其待遇。如能這樣，合作界才能突破目前人才缺乏的困境，邁入新的發展里程。

⑤培養並發揚合作組織的自立與自治精神：合作社是民間的自發性組織，目的在於以自助與互助方式謀求社員的利益。因此，本質上合作社應該自立與自治，不應過分依賴外界的補助，也不應有非獲得政府的特別保護，就不能生存的情形。在歐洲的合作界裏，甚至有拒受政府補助的事實。這種觀念大家應予重視，並希望能在平常的教育訓練當中，灌輸給合作工作者。唯有如此，合作社在社會上才能被重視，並受到社會的支持。